

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam dunia bisnis yang semakin ketat persaingannya para perusahaan dituntut untuk dapat bersaing demi kelangsungan bisnisnya. Masalah sumber daya manusia menjadi perhatian yang sangat penting bagi perusahaan agar tetap bertahan. Perusahaan dituntut untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan SDM yang berkualitas. Oleh karena itu sumber daya manusia menjadi aset yang perlu ditingkatkan secara efektif dan efisien sehingga akan terwujud kinerja yang optimal, untuk mencapai tujuan organisasi dalam hal ini perusahaan harus mampu menciptakan situasi dan kondisi yang mendorong dan memungkinkan karyawan untuk mengembangkan kemampuan dan ketrampilan secara optimal, khususnya dalam kinerja.

Kinerja karyawan memegang peranan penting dalam sebuah organisasi perusahaan. Keberhasilan suatu organisasi baik besar maupun kecil bukan semata-mata ditentukan oleh teknologi yang tersedia, akan tetapi banyak ditentukan oleh kualitas kinerja karyawan yang berperan merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan organisasi yang bersangkutan baik dalam mengoperasikan teknologi maupun sumber daya yang ada di dalam perusahaan. Oleh karena itu, faktor kinerja dari para karyawan merupakan salah satu unsur yang paling vital bagi kesuksesan suatu perusahaan.

Pada Tabel 1.1 merupakan realisasi penilaian kinerja Departemen *Finishing* CV. Laksana tahun 2015-2018 berdasarkan supervisornya.

Tabel 1. 1 : Penilaian Kinerja Departemen *Finishing* CV. Laksana 2015

| Supervisor | aspek penilaian | | | | | | rata-rata |
|-------------------------|-------------------|----------------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|
| | pengetahuan kerja | prestasi kerja | kerjasama | komunikasi | loyalitas | inisiatif | |
| spv 1 (Jok) | 3,70 | 3,40 | 3,47 | 3,28 | 3,44 | 3,44 | 3,46 |
| spv 2 (PDI) | 4,43 | 4,28 | 4,33 | 4,38 | 4,38 | 4,20 | 4,33 |
| spv 3 (Kabel/audio) | 4,00 | 3,97 | 3,70 | 3,47 | 3,33 | 3,53 | 3,67 |
| spv 4 (Interior kaca) | 3,58 | 3,42 | 3,45 | 3,52 | 3,45 | 3,52 | 3,49 |
| spv 5 (interior Plafon) | 4,22 | 4,30 | 4,00 | 3,98 | 4,26 | 4,26 | 4,17 |
| spv 6 (interior Jok) | 4,29 | 4,18 | 4,34 | 4,18 | 4,05 | 3,95 | 4,17 |

Tabel 2.2 : Penilaian Kinerja Departemen *Finishing* CV. Laksana 2016

| Supervisor | aspek penilaian | | | | | | rata-rata |
|-------------------------|-------------------|----------------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|
| | pengetahuan kerja | prestasi kerja | kerjasama | komunikasi | loyalitas | inisiatif | |
| spv 1 (Jok) | 4,11 | 3,96 | 4,04 | 4,00 | 4,11 | 4,15 | 4,06 |
| spv 2 (PDI) | 4,06 | 3,72 | 4,83 | 3,72 | 3,78 | 3,72 | 3,97 |
| spv 3 (Kabel/audio) | 4,14 | 4,03 | 4,08 | 4,03 | 4,03 | 4,95 | 4,21 |
| spv 4 (Interior kaca) | 3,80 | 3,57 | 3,67 | 3,51 | 3,62 | 3,56 | 3,62 |
| spv 5 (interior Plafon) | 3,69 | 3,47 | 3,59 | 3,53 | 3,63 | 3,59 | 3,58 |
| spv 6 (interior Jok) | 4,25 | 4,00 | 4,21 | 4,25 | 4,08 | 4,04 | 4,14 |

Tabel 3.3 : Penilaian Kinerja Departemen *Finishing* CV. Laksana 2017

| Supervisor | aspek penilaian | | | | | | Rata-rata |
|-------------------------|-------------------|----------------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|
| | pengetahuan kerja | prestasi kerja | kerjasama | komunikasi | loyalitas | inisiatif | |
| spv 1 (Jok) | 3,96 | 3,85 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,07 | 3,98 |
| spv 2 (PDI) | 3,94 | 3,72 | 3,72 | 3,61 | 3,67 | 3,61 | 3,71 |
| spv 3 (Kabel/audio) | 3,95 | 4,03 | 3,92 | 3,95 | 3,92 | 3,95 | 3,95 |
| spv 4 (Interior kaca) | 3,78 | 3,47 | 3,62 | 3,49 | 3,58 | 3,49 | 3,57 |
| spv 5 (interior Plafon) | 3,63 | 3,41 | 3,57 | 3,47 | 3,55 | 3,57 | 3,53 |
| spv 6 (interior Jok) | 4,17 | 3,96 | 4,21 | 4,25 | 4,17 | 4,04 | 4,13 |

Tabel 4.3 : Penilaian Kinerja Departemen *Finishing* CV. Laksana 2018

| Supervisor | aspek penilaian | | | | | | Rata-rata |
|-------------------------|-------------------|----------------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|
| | pengetahuan kerja | prestasi kerja | kerjasama | komunikasi | loyalitas | inisiatif | |
| spv 1 (Jok) | 3,96 | 3,85 | 4,00 | 4,11 | 4,00 | 4,07 | 4,00 |
| spv 2 (PDI) | 3,89 | 3,74 | 3,74 | 4,00 | 3,68 | 3,63 | 3,78 |
| spv 3 (Kabel/audio) | 3,81 | 3,97 | 3,81 | 3,84 | 3,86 | 3,89 | 3,86 |
| spv 4 (Interior kaca) | 3,76 | 3,42 | 3,60 | 3,53 | 3,51 | 3,49 | 3,55 |
| spv 5 (interior Plafon) | 3,59 | 3,41 | 3,57 | 3,80 | 3,55 | 3,57 | 3,58 |
| spv 6 (interior Jok) | 4,00 | 3,92 | 4,08 | 4,17 | 3,96 | 4,04 | 4,03 |

Sumber: HRD & training CV. Laksana tahun 2018

Skala yang digunakan

- 1: Sangat Buruk
- 2: Buruk
- 3: Cukup
- 4: Baik
- 5: Sangat Baik

Berdasarkan data pada Tabel 1.1 hingga 1.4 disajikan data penilaian kinerja yang telah diolah berdasarkan data mentah yang ada di lampiran halaman 180-206 kemudian dapat dilihat bahwa penilaian kinerja karyawan Departemen *Finishing* dilakukan oleh 6 Supervisor yang membawahi bagiannya masing-masing dengan 6 indikator yang menjadi bahan pertimbangan para supervisor diantaranya pengetahuan kerja, prestasi kerja, kerjasama, komunikasi, loyalitas dan inisiatif. Dan untuk skala penilaian yaitu 1 hingga 5. Penilaian kinerja dilakukan oleh supervisor pada tiap bagian berdasarkan pengamatan secara langsung dan saran yang diberikan oleh foreman yang bertanggung jawab langsung terhadap anak buahnya. Berdasarkan Tabel 1.1 dan 1.2 dapat dilihat bahwa terdapat supervisor yang memberikan kenaikan penilaian kinerja dan ada juga yang memberikan penurunan penilaian kinerja berdasarkan performa

karyawannya di lapangan, untuk penurunan penilaian terdapat pada bagian PDI dari 4,33 menjadi 3,97 penurunan kinerja ini berdasarkan data yang ada dipengaruhi oleh prestasi kerja yang menurun, komunikasi yang kurang baik diantara para karyawannya dan inisiatif yang kurang dari para pekerjanya. Kemudian pada bagian interior plafon penurunan penilaian kinerja dari 4,17 menjadi 3,58 banyak disebabkan karena pengetahuan kerja yang kurang dari para karyawannya dapat disebabkan karena karyawan belum sepenuhnya menguasai bidang kerjanya, prestasi yang menurun dari para karyawannya karena kurangnya kerjasama, komunikasi dan inisiatif karyawannya. Kemudian pada bagian interior jok terjadi penurunan kinerja oleh kurangnya pengetahuan karyawan terhadap pekerjaan dilapangan khususnya bagian jok sehingga mengakibatkan menurunnya prestasi kerja. Kemudian pada Tabel 1.2 dan 1.3 semua supervisor memberikan penurunan kinerja pada karyawan di masing-masing bidangnya hal ini banyak disebabkan karena kurangnya pengetahuan kerja diantara karyawan sehingga mengakibatkan menurunnya prestasi kerja dan loyalitas didalam departemen *Finishing* yang masih banyak terdapat karyawan kontrak sehingga setiap bulan perlu adanya penyesuaian diantara para karyawan. Kemudian pada tabel 1.3 dan 1.4 terdapat 3 supervisor bagian yang memberikan penurunan penilaian pada karyawannya diantaranya bagian kabel dan audio dari 3,98 menjadi 3,86 hal ini disebabkan oleh pengetahuan kerja yang kurang dari para karyawannya yang mengakibatkan penurunan prestasi kerja, komunikasi yang kurang baik diantara karyawan, loyalitas yang kurang baik di bagian kabel dan audio karena keluar masuknya karyawan kontrak, dan inisiatif yang kurang diantara para karyawannya. Kemudian

pada bagian interior kaca masalah yang ada sama seperti di bagian kabel dan audio. Kemudian pada bagian interior jok dari 4,13 menjadi 4,03 hal ini disebabkan karena pengetahuan kerja yang kurang para karyawan sehingga mengakibatkan menurunnya prestasi kerja, kurangnya kerja sama dan komunikasi diantara karyawan dan loyalitas yang rendah karena perputaran tenaga kerja yang terjadi tiap bulannya. Berdasarkan masalah yang ada yaitu kinerja karyawan yang fluktuatif atau tidak konsisten di dalam departemen *Finishing* dapat dipengaruhi banyak hal. Berdasarkan data yang diperoleh dan pengamatan secara langsung di lapangan masih banyak karyawan yang belum memahami betul bidang kerja yang dikerjakan, prestasi kerja yang rendah, kerjasama, pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan, kecelakaan kerja dan masih banyak lagi, dari masalah-masalah tersebut ingin diteliti faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dengan menggunakan variabel pengawasan dan pelatihan.

Agar Sumber daya manusia dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan aturan dan tujuan yang telah dibuat perusahaan sebelumnya, maka pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang harus dilakukan untuk menjaga agar pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dalam rangka pencapaian tujuan. Pengawasan dan pengendalian aktivitas dilakukan oleh manajemen, salah satu dari lima fungsi dasar manajemen adalah pengawasan yang berfungsi membantu memastikan apakah aktifitas yang dilakukan karyawan sesuai dengan hasil yang diinginkan. Selain itu, fungsi ini juga dapat digunakan untuk memfasilitasi bagaimana melakukan perbaikan terhadap operasional perusahaan. Adalah tanggung jawab pimpinan, Manager dan Supervisor yang

bertugas pada bidangnya masing-masing sehingga proses pengawasan dapat lebih efektif dan lebih efisien (e-journal: Selvy Sufyany Suseno,2013).

Kinerja juga sangat dipengaruhi oleh tingkat pengawasan pada saat jam kerja sedang berlangsung. Pengawasan kerja yang tidak optimal dapat memungkinkan karyawan bertindak semaunya sendiri bahkan bisa melakukan pelanggaran yang bertentangan dengan aturan di perusahaan (hani handoko,2003;366).

CV. Laksana memiliki 201 karyawan di Departmen *Finishing* yang diperkerjakan, demi menjaga keteraturan didalam lingkungan perusahaan kinerja supervisor dalam mengawasi dan mengatur bawahanya agar mampu bekerja sesuai dengan jobdesc dan aturan yang ada di perusahaan. CV. Laksana sangat sadar pentingnya pengawasan kepada tiap karyawanya terutama di departemen *Finishing*, karyawan dituntut harus taat dan serius dalam menjalankan pekerjaannya karena akan berakibat pada penyelesaian pesanan bis.

Tabel 5.5: Data Teguran dan Peringatan CV. Laksana tahun 2016-2018

| NO | Jenis | 2016 | 2017 | 2018 |
|----|----------------------|------|------|------|
| 1 | Teguran Lisan | 92 | 210 | 205 |
| 2 | Teguran Tertulis | 211 | 168 | 235 |
| 3 | Surat Peringatan I | 33 | 42 | 52 |
| 4 | Surat Peringatan II | 3 | 7 | 7 |
| 5 | Surat Peringatan III | 0 | 1 | 2 |
| | Jumlah | 339 | 428 | 501 |

Sumber: HRD & training CV. Laksana tahun 2018

Dari Tabel 1.2 teguran dan peringatan CV. Laksana diatas dapat dilihat meningkatnya jumlah pelanggaran yang terjadi di CV. Laksana di tiap tahunnya hal ini mengindikasikan pengawasan yang dilakukan masih belum maksimal, perlu adanya SOP yang wajib dilaksanakan oleh setiap karyawan dan peran Supervisor

pun sangat besar. Dari Tabel 1.2 terdapat 5 macam tindakan yang diberikan perusahaan kepada para karyawan yang melakukan kesalahan diantaranya, **teguran lisan**, teguran hanya diberikan kepada karyawan pada saat dilapangan langsung, kurang memberi efek jera pada karyawan yang melakukan kesalahan. Pelanggaran yang biasa dilakukan adalah lupa membawa ID card, tidak melakukan absensi, dan makan pada saat bukan jam istirahat. **Teguran tertulis**, teguran yang diberikan pada karyawan yang mengulangi kesalahan setelah diberikan teguran lisan, sanksi yang diberikan hanya pemberian surat untuk tidak mengulangi perbuatannya lagi. Pelanggaran yang biasa dilakukan pada teguran tertulis yaitu bermain hp pada saat jam kerja, tidak melaksanakan kerja sesuai dengan SPK, terlambat masuk kerja, dan tidak masuk tanpa ijin **Surat peringatan I**, sanksi yang diberikan berupa pemotongan upah dan mendapat pengurangan skor pada penilaian kinerja. Pelanggaran yang biasa terjadi pada SP 1 yaitu menyalahgunakan fasilitas kantor, tidak bekerja sesuai SOP, alpha sebanyak 3 kali, memfoto bus maupun bagian dalam pabrik untuk kepentingan pribadi, menghilangkan perlengkapan atau alat pabrik dan masih banyak lagi. **Surat peringatan II**, sanksi yang diberikan berupa pemotongan upah, mendapat pengurangan skor penilaian kinerja dan ada kemungkinan tidak diperpanjang kontrak kerjanya. Pelanggaran yang biasa terjadi pada SP 2 yaitu alpha sebanyak lebih dari 3 kali, membocorkan rahasia perusahaan, memposting keluhan dengan kata-kata kotor di sosmed dan berkelahi dengan rekan kerja. **Surat peringatan III**, sanksi yang diberikan berupa PHK karena dinilai pelanggaran yang dilakukan sudah parah atau dilakukan berulang kali hingga mengakibatkan kerugian bagi

perusahaan. Pelanggaran yang mengakibatkan mendapat SP3 diantaranya mencuri di area pabrik, berkelahi hingga menimbulkan kerugian bagi perusahaan dan membawa obat-obatan terlarang. Dengan adanya pelanggaran seperti diatas dapat menyebabkan menurunnya kinerja karyawan dan akan berdampak pada produksi bis di CV. Laksana dapat mengakibatkan pula keterlambatan memenuhi pesanan bis *client*. Pengawasan dilakukan dengan tujuan supaya tercipta ketaatan dan ketertiban diantara karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan, agar karyawan bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan, mencegah dari kesalahan dalam operasional pabrik dan mengurangi kerugian yang disebabkan oleh pelanggaran yang ada.

Selain adanya pengawasan dalam sebuah Organisasi perusahaan harus melaksanakan Pelatihan bagi para karyawannya agar para karyawan memiliki keterampilan dan kemampuan lebih di bidangnya. Nawawi (2008:112) menyatakan bahwa Pelatihan berarti proses membantu karyawan untuk menguasai keterampilan khusus untuk memperbaiki kekurangan dalam melaksanakan tugas. Pelatihan adalah upaya untuk meningkatkan kualitas pegawai di dalam suatu organisasi dengan pemberian program pelatihan yang diharapkan menjadi salah satu cara untuk meningkatkan kinerja di dalam perusahaan

CV. Laksana merupakan perusahaan yang bergerak di bidang Karoseri bis yaitu pembuatan body bis beserta interiornya diatas *chasis*. Dahulu CV. Laksana menerapkan sistem bengkel atau borong, akan tetapi CV. Laksana sangat memperhatikan perkembangan teknologi dan trend yang ada, maka CV. Laksana memiliki program yang ter-*Schedule I* tiap tahunnya supaya para karyawan mampu

menyesuaikan dengan perkembangan yang ada didunia Karoseri. departemen *Finishing* karyawan dituntut agar mampu memenuhi permintaan *client* dalam hal interior dan eksterior bis yang ada, karyawan pun dituntut mampu mengikuti perkembangan teknologi, maka dengan adanya pelatihan diharapkan para karyawan mampu menerapkannya pada pekerjaan mereka.

Tabel 6.6 : Data Pelatihan CV Laksana tahun 2016 Departemen *Finishing*

| No | tahun | jml pelatihan | jml peserta |
|-----------|-------|---------------|-------------|
| 1 | 2016 | 14 | 199 |
| 2 | 2017 | 12 | 106 |
| 3 | 2018 | 15 | 194 |
| Rata-rata | | | 166,33 |

Sumber : HRD & Training CV. Laksana tahun 2018

Dari data Pelatihan diatas CV. Laksana sangat memperhatikan pelatihan bagi karyawan khususnya Departemen *Finishing*, mengingat banyaknya pesanan dan bermacam-macam permintaan para client mengenai interior maupun eksterior bis. Tabel 1.3 pelatihan diatas menunjukkan bahwa pentingnya mengembangkan atau meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Pada kenyataan dilapangan pelatihan yang diberikan atau dilaksanakan sedikit banyak bersifat dasar untuk para karyawan yang baru masuk dibandingkan dengan pelatihan yang berfokus pada peningkatan kemampuan atau penggunaan alat-alat yang lebih modern. Sedangkan permintaan dari konsumen menginginkan bus yang memiliki kualitas baik hal ini yang belum maksimal diakomodir oleh perusahaan. Sehingga perlunya kesadaran untuk meningkatkan kualitas dari pelatihan tersebut. Pada tahun 2016 jumlah pelatihan yang dilakukan sebesar 199, namun pada tahun 2017 jumlah pelatihan mengalami penurunan menjadi 106

pelatihan dan pada tahun 2018 mengalami peningkatan jumlah pelatihan menjadi 194. Di dalam Departemen *Finishing* Pelatihan yang sering dilaksanakan adalah Pelatihan mengenai *Training Sealant*(pengeleman), *training msds karpet vynil*, *training msds lem*, *Training mekanisme aplikasi alumunium foil pada compartemen mesin*, *quality system table B Izusu method*, *pemasangan mur dan baut*, *pelatihan job desc Finishing*, *teknik briefing* dan *pelatihan K3*. Pelatihan dilakukan dengan tujuan agar para karyawan mampu menyesuaikan diri dengan pembaharuan dan perkembangan yang ada di CV. Laksana. Maka CV Laksana bekerja sama dengan pihak ketiga untuk mengadakan pelatihan agar para karyawan mampu mengikuti perkembangan teknologi dan mampu mengoperasikan alat maupun perlengkapan yang tersedia didalam pabrik dengan baik dan benar, supaya nantinya tidak terjadi kesalahan-kesalahan yang tidak diinginkan dan mampu mengoptimalkan peralatan maupun perlengkapan tersebut. Selain itu para karyawan juga diberikan pelatihan *softskill* guna menunjang kemampuan dan ketrampilan diri, hal ini juga langkah perusahaan dalam upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Ibrahim Kharis Perdana” Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Studi Pada Karyawan Pt. Gudang Garam, Tbk. Direktorat Grafika Kota Sidoarjo” Pada pengujian hipotesis menunjukkan koefisien sebesar 0,209 menunjukkan bahwa pengaruh pelatihan terhadap Kinerja Karyawan, dengan thitung sebesar 2,388 dan probabilitas sebesar 0,019 ($p < 0,05$), maka keputusannya adalah H_0

ditolak, berarti hipotesis yang menyatakan Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan permasalahan diatas, maka peneliti bermaksud melakukan penelitian mengenai masalah kinerja yang terjadi di CV. Laksana dengan meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dengan judul : **“Pengaruh Pengawasan dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan Departemen *Finishing* CV. Laksana Karoseri Ungaran, Kabupaten Semarang”**.

1.2 Rumusan Masalah

Fokus masalah dalam riset ini adalah kinerja karyawan yang seharusnya tinggi dan mengalami peningkatan kinerja namun pada realitanya yang terjadi dilapangan kinerja karyawan mengalami fluktuatif, rendahnya kinerja juga dibarengi dengan pengawasan yang kurang baik dan dibarengi pula dengan pemberian pelaksanaan pelatihan yang kurang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, dari permasalahan diatas dapat dijabarkan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah variabel Pengawasan berpengaruh pada Kinerja Karyawan Departemen *Finishing* CV. Laksana?
2. Apakah variabel Pelatihan berpengaruh pada Kinerja Karyawan Departemen *Finishing* CV. Laksana?
3. Apakah variabel Pengawasan dan Pelatihan berpengaruh pada Kinerja Karyawan Departemen *Finishing* CV. Laksana?

1.3 Tujuan Dan Kegunaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan perumusan masalah diatas, maka tujuan dari peneltian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui pengaruh Pengawasan terhadap Kinerja Karyawan Departemen *Finishing* CV. Laksana.
2. Mengetahui pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan Departemen *Finishing* CV. Laksana.
3. Mengetahui pengaruh Pengawasan dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan Departemen *Finishing* CV. Laksana.

1.4 Kegunaan Penelitian

- a. Bagi Pengembangan Ilmu Kinerja Karyawan

Merupakan tambahan informasi dan sebagai referensi Pengetahuan Kinerja Karyawan bagi para Peneliti selanjutnya dari berbagai kalangan.

- b. Bagi Peneliti

Penelitian ini memberikan kesempatan bagi peneliti dalam menerapkan teori yang telah diperoleh serta menambahkan wawasan penelitian didalam bidang Kinerja Karyawan.

1.5 Kerangka Teori

1.5.1 Perilaku Organisasi

Dalam penelitian ini pendekatan Riset yang digunakan adalah pendekatan Perilaku Organisasi. Perilaku Organisasi menurut Stephen P. Robbins adalah bidang studi yang mempelajari dampak perorangan, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan tujuan mengaplikasikan pengetahuan

semacam itu untuk memperbaiki efektivitas organisasi. Topik-topik mengenai perilaku individu, yang secara khas dipelajari dalam perilaku organisasi adalah persepsi, nilai-nilai, pengetahuan, motivasi, serta kepribadian. Termasuk di dalam topik mengenai kelompok adalah peran, status kepemimpinan, komunikasi, dan konflik. Perilaku organisasi memandang masalah organisasi adalah masalah manusia. Dengan demikian inti dan determinan studi perilaku organisasi adalah tentang manusia.

Dalam mempelajari perilaku organisasional perlu memperhatikan asumsi-asumsi dasar, yaitu perilaku organisasi mengakui bahwa organisasi sebagai sistem terbuka yang dinamis dan selalu berubah serta tidak ada pendekatan terbaik untuk semua situasi (Greenberg, 2003)

1. Perilaku organisasi mengakui bahwa organisasi adalah dinamis dan selalu berubah. Teori organisasi modern menganggap bahwa organisasi bukan merupakan sistem tertutup tetapi sebagai sistem terbuka atau *open system*, organisasi sebagai sistem terbuka tidak terlepas dari pengaruh lingkungan yang terus menerus selalu mengalami perubahan.
2. Perilaku organisasi mengasumsikan bahwa tidak ada satu cara terbaik yang dapat digunakan untuk semua situasi. Pendekatan *Contingency* memungkinkan penggunaan teknik manajemen dengan cara yang cocok dengan situasi untuk menggantikan pendekatan “satu cara terbaik”. Pendekatan ini juga memberikan petunjuk terutama bagi

manajer di era ekonomi global agar berhati-hati membaca situasi, selanjutnya lakukan penyesuaian yang fleksibel (kreitner, 2005)

Dalam pendekatan perilaku organisasi pengawasan dan pelatihan memiliki korelasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Selanjutnya akan dibahas gambaran secara umum teori yang digunakan yaitu pengawasan, pelatihan dan kinerja karyawan.

1.5.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Perilaku organisasi banyak membahas manusia sehingga diperlukan pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia juga sebagai pendekatan praktis penelitian ini. Karena dalam suatu organisasi hal yang paling penting yang perlu diperhatikan adalah sumber daya manusia yang menjadi pendukung utama tercapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia menempati posisi strategis dalam suatu organisasi, maka dari itu sumber daya manusia harus digerakkan secara efektif dan efisien sehingga mempunyai tingkat hasil daya guna yang tinggi. Manajemen SDM adalah rangkaian strategis, proses dan aktivitas yang di desain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan perusahaan dan individu SDM-nya (Rivai,2009:1)

Menurut Umar (2008:128) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, dalam penggerakan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu. Kegiatan sumber daya manusia

merupakan bagian proses manajemen. Manajemen sumber daya manusia yang paling sentral dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan tersebut akan berjalan lancar, apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen. Terdapat 2 kelompok fungsi manajemen sumber daya manusia, yang pertama adalah fungsi manajerial diantaranya adalah fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Kedua, fungsi organisasional diantaranya pengadaan tenaga kerja, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja (Rivai dan Segala, 2013:13).

a. Fungsi Manajerial

Untuk dapat melaksanakan tugas dan menjalankan perannya dengan baik dan benar, maka sebuah manajemen memiliki peran yang dapat mendukung dan membantu dalam penerapannya. Dalam manajemen terdapat 4 (empat) fungsi atau aktifitas menurut beberapa ahli, sebagai berikut:

1. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan. Menurut Robbins dan Coulter (2012): *“As managers engage in planning, they set goals, establish strategies for achieving those goals, and develop plans to integrate and coordinate activities.”* Perencanaan (Planning) adalah fungsi manajemen yang mencakup proses mendefinisikan sasaran, menetapkan strategi untuk mencapai sasaran itu, dan menyusun rencana untuk mengintegrasikan dan

mengoordinasikan sejumlah kegiatan. Bagi manajer SDM, proses perencanaan berarti menentukan kemajuan suatu program SDM yang akan berguna dalam pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan bagi perusahaan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan memberi arahan kepada pegawai agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

4. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan atau penyempurnaan.

Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

b. Fungsi Operasi

Fungsi operasional dalam manajemen sumber daya manusia merupakan dasar pelaksanaan MSDM yang efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Manajemen sumber daya manusia secara fungsional memiliki beberapa fungsi yang saling terkait satu sama lain dan operasional yang dijalankan oleh manajemen sumber daya manusia sesuai dengan fungsi yang dimilikinya. Berdasarkan pendapat Gaol (2014: p65) terdapat 6 fungsi operatif manajemen sumber daya manusia, yaitu :

1. Pengadaan (*Procurement*)

Fungsi operasi manajemen SDM yang pertama adalah pengadaan (*procurement*). Fungsi pengadaan berhubungan dengan mendapatkan jenis dan jumlah tenaga kerja yang penting untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Fungsi ini berkaitan dengan bagaimana penentuan kebutuhan sumber daya manusia berikut perekrutan, penyeleksian dan penempatan kerja.

2. Pengembangan (*Development*)

Setelah tenaga kerja diperoleh, mereka harus mengalami perkembangan. Perkembangan yang berkaitan dengan peningkatan keahlian melalui pelatihan, yang penting bagi kinerja pekerjaan. Kegiatan ini sangat penting dan akan terus berkembang dikarenakan perubahan perubahan

teknologi, penyesuaian kembali jabatan, dan meningkatnya kerumitan tugas-tugas manajerial.

3. Kompensasi (*Compensation*)

Fungsi ini didefinisikan sebagai pemberian upah yang cukup dan wajar kepada tenaga kerja atas kontribusi/jasa mereka terhadap tujuan-tujuan organisasi.

4. Integrasi / Penyatuan (*Integration*)

Walaupun sudah menerima pegawai, sudah mengembangkannya, dan sudah memberikan kompensasi yang memadai, perusahaan masih menghadapi masalah yang sulit, yaitu “integrasi/penyatuan”. Dalam hal ini pegawai secara individu diminta mengubah pandangannya, kebiasaannya, dan sikapnya lainnya yang selama ini kurang menguntungkan bagi perusahaan agar disesuaikan dengan keinginan serta tujuan perusahaan.

5. Perawatan / Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan berarti berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada.

6. Pemisahan / Pelepasan / Pensiun (*Separation*)

Apabila fungsi pertama manajemen SDM adalah untuk melindungi karyawan, logis apabila fungsi terakhir harus memisahkan/mengeluarkan dan mengembalikan karyawan tersebut kepada masyarakat.

1.5.3 Pengawasan

Pengawasan adalah segenap kegiatan untuk meyakinkan dan menjamin bahwa tugas atau pekerjaan telah dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Dalam hal ini pengawasan juga penting karena dapat menjadi tolak ukur dalam memberikan penilaian terhadap pekerjaan seseorang dalam sebuah organisasi. Berdasarkan pengertian pengawasan tersebut pada dasarnya kegiatan pengawasan dilaksanakan untuk mengetahui secara segera terkait penyimpangan, penyalahgunaan, pemborosan, maupun problematika organisasi yang lain, kemudian dilakukan langkah koreksi dan perbaikan terhadap permasalahan tersebut.

T. Hani Handoko (2013:358) mengemukakan bahwa Pengawasan adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa sumber daya perusahaan digunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan. Pengawasan dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menetapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya, dan bila perlu mengoreksi dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula. Tujuan utama dari pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Untuk dapat merealisasikan tujuan utama tersebut, maka pengawasan pada taraf

pertama bertujuan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang telah dikeluarkan, dan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan rencana berdasarkan penemuan-penemuan tersebut dapat diambil tindakan untuk memperbaikinya, baik pada waktu itu maupun waktu-waktu yang akan datang. Dua prinsip pokok yang merupakan suatu *condition sine quanon* bagi suatu sistem pengawasan yang efektif ialah adanya rencana tertentu dan adanya pemberian instruksi-instruksi serta wewenang kepada bawahan.

Jadi pengawasan adalah suatu sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan tujuan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan.

Dengan demikian pengawasan dalam riset ini adalah suatu proses memeriksa, mengawasi dan memberi sanksi apabila terjadi penyimpangan didalam jalannya proses produksi didalam suatu perusahaan. Untuk mengetahui lebih dalam mengenai pengawasan selanjutnya akan dibahas mengenai syarat pengawasan, faktor pengawasan dan indikator pengawasan.

A. Syarat-syarat untuk melakukan pengawasan

1. Perencanaan dalam rangka pengawasan ini harus ada program atau rencana yang berkaitan dengan metode, siapa yang melakukan, kapan dilakukan pengawasan dan rencana biaya serta peralatan yang diperlukan.
2. Dalam pengawasan harus mencerminkan kebutuhan dari yang diawasi.

3. Pengawasan harus segera melaporkan.
4. Pengawasan harus selalu berubah sesuai dengan rencana yang selalu berubah.
5. Pengawas harus selalu mengikuti pola organisasi.

B. Faktor-faktor Pengawasan

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengawasan, diantaranya yaitu:

1) Perubahan lingkungan

Berbagai perubahan lingkungan organisasi terjadi terus menerus dan tidak dapat dihindari, seperti munculnya inovasi produk dan pesaing baru, dan sebagainya. Melalui fungsi pengawasan manajer mendeteksi perubahan-perubahan yang berpengaruh pada barang dan organisasi, sehingga mampu menghadapi tantangan atau memanfaatkan kesempatan yang diciptakan perubahan-perubahan yang terjadi.

2) Peningkatan kolektifitas organisasi

Semakin besar organisasi semakin memerlukan pengawasan yang lebih formal dan hati-hati.

3) Kesalahan-kesalahan

Bila para bawahan tidak pernah membuat kesalahan, manajer dapat secara sederhana melakukan pengawasan. Tetapi kebanyakan anggota organisasi-organisasi sering melakukan kesalahan.

4) Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang

Bila manajer mendelegasikan wewenang kepada karyawan, kepada bawahannya tanggung jawab atasan itu sendiri tidak berkurang.

1.5.4 Pelatihan

Menurut Simamora dan Henry (2004;274) pelatihan merupakan proses yang mencoba untuk menyediakan bagi seorang karyawan informasi, keahlian dan pemahaman atas organisasi dan tujuan. Pelatihan dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman atau perubahan sikap seseorang.

Dalam Pelatihan diciptakan suatu lingkungan dimana para Karyawan dapat memperoleh atau mempelajari suatu sikap, kemampuan keahlian pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berhubungan dengan pekerjaan. Dari definisi diatas pelatihan merupakan suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja Karyawan yang dapat membantu Karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya guna meningkatkan ketrampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan organisasi dalam mencapai tujuan yang juga disesuaikan dengan tuntutan pekerjaan yang akan diemban karyawan. Menurut Simamora (2004;344) pelatihan karyawan adalah upaya sistematis perusahaan untuk meningkatkan segenap Pengetahuan (*Knowledge*), Keterampilan (*Skill*), dan sikap-sikap kerja (*Attitudes*) para karyawan melalui proses belajar agar optimal dalam menjalankan fungsi dan tugas-tugas jabatannya. Dalam Pelatihan karyawan diberikan Pengetahuan yaitu pemahaman yang harus mereka pahami didalam mereka bekerja di Perusahaan tersebut. Kemudian Karyawan diberikan Keterampilan yaitu segenap keterampilan Teknis akan perencanaan, hubungan interpersonal, pengambilan keputusan, penguasaan alat-alat yang akan dipakai dan Perilaku dalam bekerja yang berarti

kualitas perasaan karyawan terhadap pekerjaan, Lingkungan kerja dan juga taraf ketersediaan Karyawan untuk menampilkan perilaku-perilaku tertentu.

Pelatihan memiliki andil besar dalam menentukan efektifitas dan efisiensi organisasi. Beberapa manfaat nyata yang didapat dari program pelatihan adalah:

- a. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
- b. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
- c. Membentuk sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih menguntungkan.
- d. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
- e. Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja.
- f. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Untuk menyempurnakan hasil akhir suatu pelatihan, harus diingat bahwa proses selama pelatihan itu berlangsung harus jelas bagi peserta pelatihan. Maksudnya disini adalah *job specification* yang selanjutnya akan diemban harus dijelaskan terlebih dahulu kepada pekerja. Jadi para peserta pelatihan akan bersungguh- sungguh selama mengikuti program pelatihan.

Berdasarkan pembahasan di atas, dapat disimpulkan pelatihan kerja adalah setiap usaha untuk memperbaiki performa karyawan pada semua tingkatan organisasi untuk memperoleh dan mengembangkan pengetahuan, keahlian, kecakapan, ketrampilan dan sikap karyawan untuk mencapai tujuan

organisasi atau perusahaan yang telah ditentukan. Indikator pelatihan kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah reaksi dari pelatihan kerja, hasil pembelajaran, perubahan kebiasaan, dan dampak organisasional.

a. Tujuan Pelatihan

Menurut Simamora (2004;346) tujuan utama dari Pelatihan dijelaskan sebagai berikut,

1. Memperbaiki kinerja
2. Memutakhirkan keahlian para karyawan agar sejalan dengan perkembangan teknologi
3. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru agar menjadi kompeten dalam pekerjaan
4. Mempersiapkan karyawan untuk promosi
5. Membantu memecahkan permasalahan Operasional perusahaan

Secara garis besar tujuan utama dari Pelatihan adalah untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan.

b. Jenis-jenis Pelatihan

Setiap pendidikan dan pelatihan yang akan diadakan harus selalu memperhatikan sejauh mana pola pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan dapat menjamin proses belajar yang efektif. Menurut Widodo (2015:86), jenis-jenis pelatihan yang biasa dilakukan dalam organisasi antara lain:

a. Pelatihan dalam kerja (*on the job training*)

On the Job Training adalah suatu proses yang terorganisasi untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, kebiasaan kerja dan sikap karyawan. Dengan kata lain On the Job Training adalah pelatihan dengan cara pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan yang sebenarnya, dibawah bimbingan dan pengawasan dari pegawai yang telah berpengalaman atau seorang *supervisor*.

b. Magang (*apprenticeship*)

magang adalah pelatihan atau praktek untuk menguasai keahlian tertentu dibawah bimbingan dan pengawasan instruktur yang berpengalaman.

c. Pelatihan di luar kerja (*of-the-job training*)

Off the job training atau pelatihan di luar kerja adalah pelatihan yang berlangsung pada waktu karyawan yang dilatih tidak melaksanakan pekerjaan rutin/biasa.

d. Simulasi kerja (*job simulation*)

Simulasi adalah bentuk metode yang dilakukan dengan cara menggunakan alat – alat atau mesin dalam kondisi lingkungan yang dibuat sesuai atau sama dengan kondisi situasi kerja sebenarnya. alat-alat, mesin serta kondisi lingkungan yang dibuat merupakan tiruan dari kondisi yang sebenarnya. Artinya, semisal pelatihan diberikan untuk seorang calon penerbang, maka dibuatkan simulasi dengan menggunakan simulator kokpit pesawat terbang.

1.5.5 Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2011: 67) mengemukakan bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Hasibuan (2009: 94) mengemukakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Menurut Rivai (2004: 309) kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan menurut Simamora (2004) adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang diberikan. Dari beberapa definisi kinerja karyawan yang diberikan oleh beberapa ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja dari karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam melakukan dan menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada karyawan tersebut oleh atasan atau pimpinannya berdasarkan perannya di dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Kinerja karyawan akan sangat mempengaruhi produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Produktivitas perusahaan akan rendah apabila kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut rendah, dan sebaliknya perusahaan akan menjadi

produktif dan semakin berkembang jika kinerja karyawannya tinggi. Kinerja karyawan akan sangat mempengaruhi hasil kerjanya.

a. Faktor –faktor yang mempengaruhi Kinerja

Menurut Hubeis (2007:155) menguraikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut :

- a. Faktor Personal, faktor personal pegawai meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu,
- b. Faktor Kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan dan team leader dalam memberikan dorongan, pengawasan, arahan, dan dukungan kerja kepada karyawan,
- c. Faktor Tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu team, kepercayaan terhadap sesama anggota team, kekompakan, dan keeratan anggota team,
- d. Faktor Sistem, meliputi system kerja, fasilitas kerja dan infrakstruktur yang diberikan oleh organisasi, kompensasi dan proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi,
- e. Faktor organisasi, meliputi tekanan, perubahan lingkungan eksternal dan internal, pengembangan kemampuan dan karir.

b. Tujuan dan Manfaat Kinerja

Tujuan dari Kinerja menurut Mangkunegara (2014:10-11) antara lain:

- a. Meningkatkan saling pengertian antar Karyawan tentang persyaratan Kinerja.

- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang Karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya serta meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembanya sekarang.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.

c. Penilaian Kinerja

Pengukuran dan penilaian terhadap kinerja karyawan perlu dilakukan. Hal ini untuk mengetahui tingkat tinggi rendahnya kinerja karyawan dalam perusahaan, sehingga dapat diketahui dengan pasti kondisi karyawan, seperti karyawan yang berprestasi, karyawan yang kinerjanya rendah dan yang paling utama adalah manajemen dapat segera mengambil keputusan untuk mengatasi masalah-masalah yang berhubungan dengan kinerja karyawan.

- 1) Pengertian Penilaian Kinerja Penilaian kinerja menurut Nawawi (2005) dapat dijelaskan dalam beberapa versi, yaitu :
 - a) Penilaian kinerja adalah pendadaran (deskripsi) secara sistematis (teratur) tentang relevansi antara tugas-tugas yang diberikan dengan pelaksanaannya oleh seorang pekerja.

- b) Penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi, mengukur (menilai) dan mengelola (manajemen) pekerjaan yang dilaksanakan oleh para pekerja (SDM) di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan.
- c) Penilaian kinerja adalah kegiatan mengidentifikasi pelaksanaan pekerjaan dengan menilai aspek-aspeknya, yang difokuskan pada pekerjaan yang berpengaruh pada kesuksesan organisasi /perusahaan.
- d) Penilaian kinerja adalah kegiatan pengukuran (*measurement*) sebagai usaha menetapkan keputusan tentang sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaan oleh seorang pekerja.

Penilaian kinerja karyawan dilakukan untuk melihat hasil kerja, pencapaian kerja dan prestasi kerja karyawan di waktu yang lalu atau untuk memprediksi prestasi kerja di waktu yang akan datang yang dilakukan oleh karyawan berkaitan dengan tugas atau pekerjaan yang diberikan kepada karyawan tersebut. Berdasarkan penilaian kinerja, perusahaan dapat mengetahui tingkat keberhasilan atau kegagalan karyawan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan. Penilaian kinerja meliputi kegiatan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja adalah usaha untuk merencanakan dan mengontrol proses pengelolaan pekerjaan sehingga dapat dilaksanakan sesuai tujuan yang telah ditetapkan.

2) Indikator dan Kriteria penilaian Kinerja

Ada beberapa indikator yang dapat digunakan sebagai acuan dalam menilai kinerja karyawan. Indikator kinerja karyawan menurut Guritno dan Waridin (2005) adalah sebagai berikut :

- a) Mampu meningkatkan target pekerjaan
- b) Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
- c) Mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan
- d) Mampu menciptakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan
- e) Mampu meminimalkan kesalahan pekerjaan

3) Manfaat Penilaian Kinerja

Mulyadi (2001, Hal 416) menyatakan bahwa : ada lima manfaat penilaian kinerja yaitu sebagai berikut :

1. Mengelola operasional organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimal.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan dasar bagi pendistribusian penghargaan.

1.6 Penelitian Terdahulu

- 1) Sardi yakub dan Anto Tulim (2014). “Pengaruh Pengawasan Kerja, Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai pada PT Kertas Kraft Aceh (Persero)”. PT KKA (Persero) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di industri bidang pulp dan kertas,

KKA (Persero) adalah salah satu unit usaha swasembada pengadaan kertas kantong semen di dalam negeri. Adapun hasil penelitian yang telah dilakukan nilai R Square adalah 0,711 yang artinya bahwa kemampuan variabel Pengawasan (X1), pendidikan dan pelatihan (X2) dapat menjelaskan variabel kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 71,1% dan sisanya 28,9% dijelaskan oleh variabel independen yang tidak diteliti. Uji F memiliki nilai sig. 0,00 berada dibawah 0,05 dapat disimpulkan bahwa pengawasan(X1), pendidikan dan pelatihan (X2) secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Dan Berdasarkan hasil pengujian secara parsial masing-masing variabel pengawasan kerja, pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, yang memberikan pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai adalah variabel pendidikan dan pelatihan (X2) dengan nilai t-hitung sebesar 10,128. Hal ini menunjukkan variabel pendidikan dan pelatihan (X2) lebih menentukan dalam meningkatkan kinerja pegawai (Y).

- 2) Ibrahim Kharis Perdana” Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Studi Pada Karyawan Pt. Gudang Garam, Tbk. Direktorat Grafika Kota Sidoarjo” PT Gudang Garam, Tbk. Direktorat Grafika Kota Sidoarjo merupakan salah satu cabang perusahaan yang memiliki wewenang untuk melakukan produksi. Jenis penelitian kuantitatif dengan jumlah sampel 97 dengan menggunakan rumus yamane. Pada pengujian hipotesis menunjukkan koefisien betasebesar 0,209 menunjukkan bahwa pengaruh pelatihan terhadap Kinerja Karyawan, dengan thitung

sebesar 2,388 dan probabilitas sebesar 0,019 ($p < 0,05$), maka keputusannya adalah H_0 ditolak, berarti hipotesis yang menyatakan Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan diterima. Arah hubungan yang positif menunjukkan bahwa semakin tinggi Pelatihan maka akan memberikan peningkatan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil perhitungan *Indirect Effect* yang bernilai 0,399. Total pengaruh (*Total Effect*) Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebesar 0,608. Hal ini menunjukkan bahwa semakin membaiknya Motivasi Kerja akan menjadi jembatan yang baik bagi hubungan antara Pelatihan dengan Kinerja Karyawan.

- 3) Dwi Puspita Sari (2011) dengan judul Pengaruh Disiplin dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Karya Deka Alam Lestari Semarang. Populasi sebanyak 340 orang karyawan sedangkan sampel sebanyak 77 orang, variabel bebasnya adalah Disiplin (X_1) dan Pengawasan (X_2) terhadap Kinerja (Y) dengan pengumpulan data melalui kuesioner/angket dan dokumentasi. Diuji menggunakan SPSS dengan analisis regresi linier berganda dan uji pengaruh lainnya seperti Uji T, Uji F, Uji heteroskedasti dan sebagainya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh signifikan Pengawasan dan Disiplin terhadap Kinerja Karyawan. Nilai presentase pengaruh Pengawasan dan disiplin terhadap Kinerja Karyawan sebesar 65% secara parsial Disiplin mempengaruhi 8,8% dan Pengawasan mempengaruhi Kinerja Karyawan sebesar 50,69%.
- 4) Ike Susanti (2017) “Pengaruh Disiplin Kerja, Pengawasan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT.Mitra Mutiara Woodtech Di Sidoarjo”.

PT. MMW merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang pengolahan kayu. Dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pengujian validitas dan reliabilitas, uji regresi berganda, uji koefisien korelasi, uji koefisien korelasi parsial, uji t dan uji F. Adapun hasil dari penelitian ini adalah : Uji t (uji parsial) Variabel disiplin kerja (X1) Untuk variabel disiplin kerja / (X1), nilai t hitung yang diperoleh adalah sebesar 9,774 dan nilai signifikansinya adalah 0,000, nilai ini lebih kecil daripada $\alpha = 0,05$,. Variabel pengawasan (X2) Untuk variabel pengawasan / (X2), nilai t hitung yang diperoleh adalah sebesar 8,657 dan nilai signifikansinya adalah 0,000, nilai ini lebih kecil daripada $\alpha = 0,05$,. Variabel motivasi (X3) Untuk variabel motivasi / (X3), nilai t hitung yang diperoleh adalah sebesar 6,435 dan nilai signifikansinya adalah 0,000, nilai ini lebih kecil daripada $\alpha = 0,05$,. Uji F (bersama/simultan) Hasil perhitungan Uji F yang dilakukan dengan bantuan program SPSS diperoleh nilai F hitung sebesar 765,336. Nilai signifikansi yang diperoleh adalah sebesar 0,000, nilai signifikansi ini lebih kecil daripada nilai α yaitu 0,05. Dengan demikian berarti bahwa variabel bebas yang meliputi disiplin kerja (X1), pengawasan (X2) dan motivasi (X3) secara bersama / simultan berpengaruh terhadap kinerja (Y). Karena variabel X1 yaitu variabel disiplin kerja memiliki nilai korelasi parsial tertinggi yaitu sebesar 0,968 dibandingkan dengan variabel lainnya, maka variabel X1 yaitu disiplin kerja merupakan variabel bebas yang dominan mempengaruhi variabel terikat yaitu kinerja (Y).

5) Frinta Putro Santoso (2017) dengan judul Pengaruh Pelatihan dan Pengawasan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Gepek Group Sragen. Dengan sampel sebanyak 100 orang dengan pengumpulan data melalui kuesioner. berdasarkan uji F menunjukkan nilai Fhitung sebesar 57,646, angka tersebut berarti Fhitung lebih besar daripada FTabel sehingga keputusannya menolak H_0 . Dengan demikian secara simultan variabel Pelatihan dan Pengawasan signifikan mempengaruhi kepuasan Kinerja Karyawan. Berdasarkan uji t menunjukkan bahwa nilai hasil dari thitung variabel Pelatihan sebesar 6,056, variabel Pengawasan sebesar 4,438 dan sebesar 3,198 dan nilai tTabel = 1,985, ini berarti bahwa thitung > tTabel maka H_0 ditolak sehingga ada pengaruh yang signifikan Pelatihan dan Pengawasan terhadap Kinerja Karyawan.

1.7 Pengaruh antar Variabel

1.7.1 Pengaruh Pengawasan terhadap Kinerja Karyawan

Fungsi pengawasan dalam penyelenggaraan manajemen perusahaan (*corporation*) sangat diperlukan untuk mencegah berbagai kendala pelaksanaan setiap kegiatan organisasi di lingkungan perusahaan atau badan usaha baik milik pemerintah maupun swasta. Efek yang diharapkan dari dilaksanakannya fungsi pengawasan adalah meningkatnya kinerja perusahaan dan prestasi kerja karyawan. Berangkat dari deskripsi tersebut, Bacal (2005:229), menjelaskan bahwa kinerja perusahaan diawali dengan peningkatan kinerja karyawan. Kinerja karyawan berkaitan dengan kemampuan masing-masing karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya

secara tepat waktu dan sesuai dengan hasil yang ditentukan. Proses mencapai kinerja yang sesuai dengan hasil yang secara standard telah ditentukan perusahaan melibatkan penggunaan logika untuk mencari cara-cara yang paling ekonomis untuk melaksanakan tugas kerja, peralatan dan bahan kerja, kondisi lingkungan dan ruang, serta cara-cara yang mudah dalam melaksanakan tugas kerja.

Proses peningkatan kinerja sebagaimana di atas merupakan suatu indikator yang merupakan suatu aktivitas terencana dan berkesinambungan serta berhubungan dengan orang lain , maka untuk mencapai kinerja perlu dilakukan pengawasan untuk mengurangi munculnya kesalahan dan memperbaiki metode yang dinilai kurang efektif.

1.7.2 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja karyawan

Pelatihan yang bermanfaat meningkatkan kemampuan kerja karyawan akan sangat membantu karyawan itu sendiri untuk dapat bekerja lebih baik dan dapat berinovasi. Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses yang mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu sesuai dengan bidang, serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik sesuai standar. (Mangkuprawira, 2004: 135). Menurut Mangkunegara (2005:9) Kinerja (prestasi kerja) ialah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Oleh sebab itu pelatihan berperan penting dalam peningkatan

kemampuan secara kualitas dan kuantitas kinerja yang dihasilkan oleh karyawan.

Penelitian Subari, Hanes Riyady (2015) yang berjudul "*influence of training, competence and motivation on employee performance moderated by internal communication*". Menghasilkan kesimpulan pelatihan berpengaruh langsung secara positif terhadap kinerja karyawan.

1.7.3 Pengaruh Pelatihan dan Pengawasan terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil pekerjaan karyawan yang akan dibandingkan dengan standarisasi yang telah ditetapkan oleh perusahaan sebelumnya. Kinerja sangat erat hubungannya dengan pengawasan dan pelatihan yang diterapkan dan dijalankan, karena kebutuhan dari masing-masing konsumen atau klien berbeda-beda, maka perusahaan dituntut harus mampu melayani semua permintaan para konsumennya. Dengan banyaknya keinginan yang bermacam-macam maka perusahaan perlu menyesuaikan dengan kemampuan dan sumber daya yang dimiliki. Maka disini peran pelatihan menjadi penting karena dengan adanya pelatihan diharapkan karyawan mampu menyerap ilmu dan pengetahuan baru mengenai teknologi baru dan mampu diterapkan dalam pekerjaan karyawan tersebut.

Pelatihan sangat penting bagi karyawan baru maupun yang sudah lama. Pelatihan secara singkat didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja di masa mendatang. (Rivai, 2009:212). Hasil dari pelatihan harus mampu di implementasikan para

karyawannya, guna memenuhi permintaan dari konsumen atau kliennya. Maka setelah adanya implementasi perlu dilakukannya pengawasan guna menjaga kinerja karyawan agar pekerjaannya sesuai dengan prosedur yang berlaku. Selain itu pengawasan perlu dilakukan untuk mengawasi pelanggaran-pelanggaran yang terjadi di perusahaan agar tidak mengganggu proses produksi di dalam perusahaan. Pada dasarnya pengawasan bisa juga diartikan mengatur apakah kegiatan yang dilakukan oleh karyawan sudah sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan perusahaan. Dengan adanya pengawasan yang baik dalam sebuah perusahaan maka, dapat meningkatkan produktivitas dan mendorong karyawan agar bekerja lebih giat lagi dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

Jadi intinya Pengawasan dan Pelatihan yang kuantitasnya lebih sering dilakukan perusahaan akan sangat membantu karyawan dalam meningkatkan kemampuannya dan untuk menggali potensi yang ada pada diri karyawan tersebut sehingga dapat membantu tercapainya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya.

1.8 Hipotesis

Berdasarkan hubungan antara tujuan penelitian serta kerangka pemikiran teoritis terhadap perumusan masalah, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

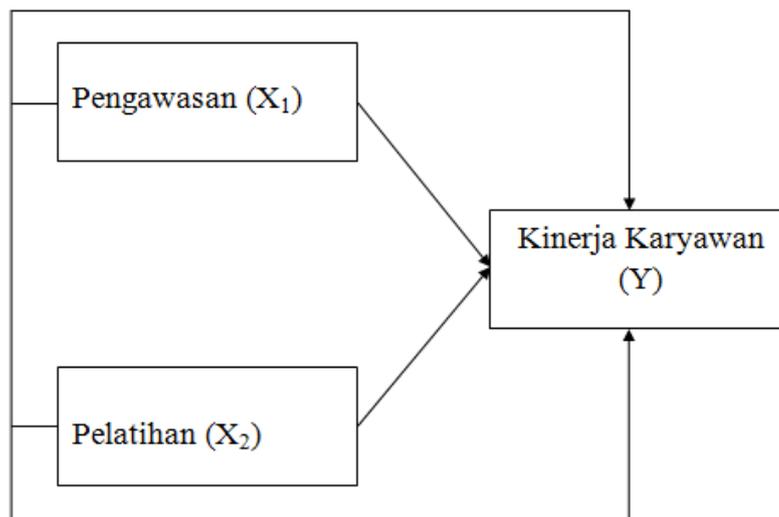
H₁ : Terdapat pengaruh yang positif antara Pengawasan terhadap Kinerja Karyawan.

H₂ : Terdapat pengaruh yang positif antara Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

H_3 : Terdapat pengaruh yang positif antara Pengawasan dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan.

Untuk memperjelas rumusan hipotesis di atas maka perlu dibuat model hipotesis untuk menggambarkan pengaruh variabel bebas (Independent Variable) yaitu Pengawasan (X_1) dan Pelatihan (X_2) dengan Kinerja karyawan (Y) sebagai variabel terikat (Dependent Variabel).

Gambar 1.1
Model Hipotesis



1.9 Definisi Konsep

Didalam suatu penelitian perlu dilakukan tentang pendefinisian terhadap variabel-variabel yang akan digunakan dalam pembahasan masalah. Hal ini dimaksud agar dalam pembahasan masalah yang akan diteliti dapat terarah dan jelas batasannya.

Adapun definisi konsep yang digunakan adalah sebagai berikut:

a. Pengawasan

Pengawasan adalah proses mengawasi, menetapkan standar pelaksanaan, mengawasi dan mencatat penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil

tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa sumber daya manusia perusahaan bekerja sesuai tujuan-tujuan perusahaan.

b. Pelatihan

pelatihan merupakan kegiatan memberikan atau menyediakan bagi seorang karyawan informasi, keahlian dan pemahaman atas organisasi dan tujuan. Pelatihan dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman atau perubahan sikap seseorang.

c. Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepadanya.

1.10 Definisi Operasional

1. Pengawasan

indikator - indikator dari pengawasan adalah sebagai berikut :

a. Penetapan standar pelaksanaan atau perencanaan

Dalam pengawasan adalah pengawasan dilakukan dengan berdasarkan standar yang telah dibuat sebelumnya dan pengawasan tersebut telah terencana sehingga jalannya pengawasan sesuai dengan tujuan perusahaan.

b. Pengukurun Kerja

Pelaksanaan kegiatan penetapan standar akan sia-sia bila tidak disertai berbagai cara untuk mengukur pelaksanaan kegiatan nyata. Ada beberapa cara untuk melakukan pengukuran kerja adalah.

- Pengamatan

- Laporan - laporan hasil lisan atau tertulis

c. Tindakan koreksi

Pengambilan tindakan koreksi apabila terdapat penyimpangan atau pelanggaran maka dilakukan upaya koreksi agar pekerjaan sesuai dengan aturan perusahaan.

2. Pelatihan

pelatihan merupakan proses yang mencoba untuk menyediakan bagi seorang karyawan informasi, keahlian dan pemahaman atas organisasi. Pelatihan dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman atau perubahan sikap seseorang. Terdapat beberapa indikator dari Pelatihan kerja diantaranya sebagai berikut.

1. Instruktur

a. Pendidikan

Pendidikan lebih diarahkan pada peningkatan kemampuan (*ability*) seseorang melalui jalur formal dengan jangka waktu yang panjang, guna memaksimalkan penyampaian materi kepada peserta pelatihan.

b. Penguasaan materi

Penguasaan materi bagi seorang instruktur merupakan hal yang penting untuk dapat melakukan proses pelatihan dengan baik sehingga para peserta pelatihan dapat memahami materi yang hendak disampaikan.

2. Peserta

a. Semangat mengikuti pelatihan

Hal ini merupakan salah satu faktor yang menentukan proses pelatihan. Jika instruktur bersemangat dalam memberikan materi pelatihan maka peserta pelatihan pun akan bersemangat mengikuti program pelatihan tersebut, dan sebaliknya.

b. Seleksi

Sebelum melaksanakan program pelatihan terlebih dahulu perusahaan melakukan proses seleksi, yaitu pemilihan sekelompok orang yang paling memenuhi kriteria untuk posisi yang tersedia di perusahaan.

3. Materi

a. Sesuai tujuan

Materi yang diberikan dalam program pelatihan kepada peserta pelatihan harus sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan. .

b. Penetapan sasaran

Materi yang diberikan kepada peserta harus tepat sasaran sehingga mampu mendorong peserta pelatihan untuk mengaplikasikan materi yang telah disampaikan dalam melaksanakan pekerjaannya.

4. Tujuan

a. Meningkatkan keterampilan

Hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan yaitu dapat meningkatkan keterampilan/ *skill*, pengetahuan dan tingkah laku peserta atau calon karyawan baru.

3 . Kinerja Karyawan

kinerja karyawan merupakan hasil kerja dari karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam melakukan dan menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada karyawan tersebut oleh atasan atau pimpinannya berdasarkan perannya di dalam perusahaan. Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada tiga indikator yaitu:

1) Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2) Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya dapat mengerjakan sesuai target atau kurang dari target.

3) Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

1.11 Metode Penelitian

1.11.1 Tipe Penelitian

Dalam penelitian ini tipe penelitian yang digunakan merupakan tipe penelitian Eksplanatori. Penelitian Eksplanatori bersifat mendasar dan bertujuan untuk memperoleh keterangan, informasi, data mengenai hal-hal yang belum diketahui. Penelitian Eksplanatori yaitu suatu penelitian yang bertujuan untuk mendapatkan penjelasan mengenai hubungan (kausalitas) antar variabel, melalui penjelasan hipotesis. Oleh karena itu dalam penelitian ini nantinya akan dijelaskan mengenai adanya hubungan interaktif antara variabel yang akan diteliti dan sejauh mana hubungan tersebut saling mempengaruhi. Hubungan pertama adalah hubungan antara pengawasan dengan kinerja karyawan, pengawasan memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja karyawan, perusahaan pastinya menginginkan para karyawan mampu bekerja sesuai dengan aturan dan standar yang telah ditetapkan serta mampu meminimalisir kesalahan kerja. Maka dari itu pengawasan menjadi hal yang perlu diperhatikan agar perusahaan dapat mengoptimalkan kinerja para karyawannya. Kemudian hubungan antara pelatihan dengan kinerja karyawan, pelatihan memiliki pengaruh pada kualitas dan kemampuan para karyawan apabila karyawan memiliki kualitas dan kemampuan yang baik maka akan berdampak pula pada kualitas produk yang dihasilkan. Pengawasan dan pelatihan keduanya memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja karyawan seperti yang telah dijelaskan pernyataan diatas..

1.11.2 Populasi dan Sampel

a. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan aktif pada Departemen *Finishing* CV. Laksana Karoseri sebanyak 201 karyawan dengan pengecualian supervisor, kepala bagian dan manajer *Finishing*. Untuk nama-nama dan posisi yang terdapat di departemen *Finishing* terdapat di Lampiran.

b. Responden

Pada umumnya untuk memperoleh informasi tentang karakteristik suatu populasi maka tidak perlu semua anggota populasi diobservasi, tetapi cukup hanya sebagiannya saja dan diharapkan mampu mewakili atau menggambarkan ciri-ciri dan keberadaan populasi yang sebenarnya. Maka dari itu pada penelitian kali ini responden sebanyak 67 karyawan dari populasi yang ada dengan menggunakan rumus dibawah ini.

Dalam menentukan jumlah responden dengan menggunakan rumus Slovin, sebagai berikut :

$$n = N/(1+N.(e)^2)$$

Keterangan :

n : Jumlah sampel

N : Jumlah total populasi

e : Batas toleransi error

$$n = 201/(1+201.(0,1)^2)$$

$$= 201/3,01$$

$$= 66,7 > 67 \text{ Responden}$$

Sehingga sampel yang akan diambil dan dianalisa sebanyak 67 orang karyawan departemen *Finishing* CV. Laksana Karoseri, dengan batas toleransi kesalahan yang ditetapkan adalah 10%.

Penetapan responden menggunakan *Simple Random Sampling* yaitu penetapan responden dengan cara mengambil keterangan atau informasi secara acak, dimana semua karyawan Departemen *Finishing* CV. Laksana memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi responden. Adapun cara-cara atau prosedur yang digunakan menggunakan cara undian dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Mencatat semua nama dari populasi yang ada yaitu sebanyak 201 nama karyawan Departemen *Finishing* CV. Laksana.
- b. Memberikan kode berupa angka pada setiap nama yang tertulis ke satu lembar kertas kecil yang akan digulung dan dimasukkan ke toples.
- c. Kemudian ambil secara satu-persatu sebanyak responden yang akan digunakan yaitu sebanyak 67.

Apabila terdapat kendala atau tidak dapat menemui responden yang sudah terpilih sebelumnya, maka dapat dilakukan pengambilan kertas undian tadi sebanyak yang dibutuhkan. Pengambilan data dilakukan dengan cara memberikan kuesioner kepada karyawan Departemen *Finishing* yang sedang melakukan perpanjangan kontrak dan dengan durasi pengambilan data selama 2 (dua) minggu penyebaran kuesioner dengan target dapat mencapai responden sebanyak 67 karyawan Departemen *Finishing*. Untuk nama-nama responden data terlampir.

1.11.3 Jenis dan Sumber data

a. Jenis Data

1. Data Kualitatif

Data kualitatif adalah data yang berbentuk pendapat atau *judgement* sehingga tidak berupa angka, melainkan berupa kata atau kalimat (Suliyanto, 2006). Data atau informasi bukan berupa angka yang diperoleh dari bagian HRD adalah data berupa informasi tentang bagaimana pengawasan yang dilaksanakan di CV Laksana, pengawasan di CV Laksana dilaksanakan setiap hari yaitu dengan memberikan arahan-arahan kepada karyawan pada saat sebelum bekerja maupun saat bekerja, pengawasan pada saat jam kerja dilakukan oleh foreman, supervisor dan cctv(HRD), pemberian sanksi apabila terjadi pelanggaran langsung dikenakan sanksi mulai dari teguran lisan hingga tertulis khusus untuk surat peringatan yang menerbitkan bagian HRD berdasarkan laporan foreman maupun supervisor dan untuk sidak biasanya dilakukan setiap minggu. dan bagaimana prosedur penilaian kinerja yang berlaku di CV Laksana. Untuk penilaian kinerja dilakukan tiap 1 tahun sekali dengan menggunakan 6 indikator penilaian diantaranya pengetahuan kerja, prestasi kerja, kerjasama, komunikasi, loyalitas dan inisiatif. Penilaian kinerja diberikan oleh supervisor berdasarkan pengamatan secara langsung, saran dari foreman dan catatan yang ada di HRD, setelah melakukan penilaian kemudian lembar penilaian diserahkan ke

HRD untuk di input sebagai dasar pertimbangan perpanjangan kontrak, peningkatan upah maupun promosi jabatan.

2. Data Kuantitatif

Data kuantitatif adalah jenis data yang dapat diukur atau dihitung secara langsung, yang berupa informasi atau penjelasan yang dinyatakan dengan bilangan atau berbentuk angka (Sugiyono, 2010). Data yang diperoleh dari HRD dan penyebaran kuesioner yang dilakukan pada saat penelitian dan telah melakukan pengolahan setelahnya.

b. Sumber data

1. Data Primer

Data primer yang diperoleh pada penelitian ini merupakan informasi yang diperoleh langsung dari narasumber yaitu responden yang telah mengisi kuesioner, data-data yang dimiliki perusahaan, dan observasi yang telah dilakukan selama 2 bulan.

2. Data Sekunder

Data sekunder yang diperoleh pada penelitian ini adalah keterangan maupun informasi yang berhubungan dengan penelitian yang sifatnya melengkapi atau mendukung seperti informasi dari internet atau *E-journal* dan buku-buku yang ada di Perpustakaan.

1.11.3 Teknik Pengelolaan Data

1. Pengeditan (*Editing*)

proses pemeriksaan dan pengoreksian yang dilakukan setelah data terkumpul untuk mengetahui apakah jawaban responden terhadap

pertanyaan yang diajukan sudah lengkap atau belum. Pengeditan yang dilakukan disini adalah memindahkan jawaban-jawaban dari responden dan melakukan koreksi apakah kuesioner sudah terisi semua atau belum sekaligus melakukan pengelompokan berdasarkan jenis pernyataannya.

2. Pembagian Kode

Pembagian Kode yaitu pemberian tanda, simbol, atau kode bagi yang masuk dalam kategori yang sama untuk diklasifikasikan dan dikelompokkan menurut kategori yang sudah ditetapkan. Pembagian kode dalam penelitian ini dilakukan 2 kali yaitu sebelum dan sesudah kuesioner disebar. Sebelum kuesioner disebar populasi yang ada diberikan kode untuk nantinya dilakukan pengundian untuk penentuan sampel penelitian. Sesudah kuesioner disebar dan dilakukan pengeditan jawaban yang terkumpul dilakukan penjumlahan dan diberikan kategorisasi mulai dari yang sangat tidak baik (1) hingga sangat baik (5).

3. Pemberian Skor (*Skoring*)

kegiatan mengubah data yang bersifat kualitatif ke dalam data kuantitatif. Perolehan data tersebut akan dipergunakan dalam pengujian hipotesis. Jawaban yang sudah terkumpul diberikan skor berdasarkan skala yang sudah ditetapkan yaitu 1-5 berdasarkan skala likert.

4. Tabulating (*Tabulating*)

menyajikan data dalam bentuk Tabel. Untuk memudahkan dalam menganalisis data dan pengolahan data tersebut. Dalam penelitian ini

pembuatan Tabel induk digunakan guna mempermudah pada saat pengolahan data menggunakan spss.

1.11.4 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati (Sugiyono, 2010). Penelitian ini menggunakan instrumen penelitian Penelitian ini menggunakan instrumen penelitian kuesioner. Menurut Sugiyono (2013:142), kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden.

Jenis Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner tertutup, yaitu jenis kuesioner yang menyajikan pertanyaan dan menyajikan jawaban dimana responden dapat memberikan tanggapan terbatas pada pilihan yang diberikan yaitu berupa pilihan ganda.

1.11.5 Teknik Analisis Data

Untuk dapat mendapatkan data yang dapat dimanfaatkan dengan baik, maka data yang sudah terkumpul maka tahap selanjutnya diolah dan dianalisis terlebih dahulu sehingga nantinya dapat dijadikan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan. Proses pengolahan data sebagai berikut:

1. Analisis Kuantitas

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini sepenuhnya adalah analisis kuantitatif. Analisis kuantitatif merupakan teknik analisis data dengan menggunakan perhitungan statistik. Data yang disajikan oleh analisis kuantitatif berupa angka-angka. Analisis ini digunakan untuk membuktikan kebenaran hipotesis penelitian dan menguji pengaruh serta hubungan antar variabel penelitian. Metode yang digunakan untuk menganalisis secara statistik antara lain :

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur apakah indikator yang dipakai dapat digunakan untuk mengukur variabel yang merupakan variasi yang memiliki nilai. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner tersebut mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2007). Suatu kuesioner dikatakan valid jika nilai korelasi r hitung $>$ r Tabel. Apabila r hitung lebih besar dari r Tabel maka kuesioner tersebut dikatakan valid. Sebaliknya bila r hitung lebih kecil daripada r Tabel, kuesioner tersebut dinyatakan tidak valid. Dalam penelitian ini r Tabel diketahui sebesar 0,2027 sehingga semua pernyataan yang ada dikuesioner harus lebih besar daripada r Tabel, hal ini dapat dibuktikan nanti pada bab 3 penelitian.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi kuesioner untuk mengukur variabel. Pengujian ini digunakan untuk mengukur apakah suatu kuesioner dapat dipercaya atau tidak sebagai hasil penelitian yang baik. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal ketika jawaban responden terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Dalam SPSS diberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistic Cronbach Alpha, suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha > 0,60 sehingga variabel pengawasan, pelatihan dan kinerja karyawan harus memiliki nilai cronbach alpha lebih dari 0,60 yaitu untuk variabel pengawasan sebesar 0,796, pelatihan sebesar 0,806 dan untuk variabel kinerja karyawan memiliki nilai *cronbach alpha* sebesar 0,799. Rumus Cronbach's Alpha :

$$r_{11} = \left[\frac{K}{K-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \delta_b^2}{\delta_t^2} \right]$$

dimana :

r_{11} = Reliabilitas instrumen

K = Banyaknya butir instrumen

$\sum \delta_b^2$ = Jumlah varians butir

δ_t^2 = Varians total

c. Koefisiensi Korelasi

Uji korelasi dilakukan untuk melihat kuat atau tidaknya variabel independen mempengaruhi variabel dependen. Rumus korelasi:

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2] [N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Dimana :

r_{XY} = Koefisien korelasi skor item dengan skor total

$\sum X$ = Jumlah X (skor item)

$\sum Y$ = Jumlah Y (skor total variabel)

$\sum XY$ = Hasil kali antara X dan Y

n = Jumlah sampel

Menurut (Sugiyono, 2010) disebutkan bahwa untuk menentukan keeratan hubungan/koefisien korelasi antar variabel tersebut, diberikan patokan-patokan sebagai berikut :

Tabel 7.7 : Interpretasi Koefisien Korelasi

| Interval Koefisien | Tingkat Hubungan |
|---------------------------|-------------------------|
| 0,00 – 0,199 | sangat lemah |
| 0,20 – 0,399 | lemah |
| 0,40 - 0,599 | sedang |
| 0,60 – 0,799 | kuat |
| 0,80 – 1,000 | sangat kuat |

Sumber : Metode Penelitian Bisnis, Sugiyono, (2010)

Apabila nilai r mendekati 0 artinya pengaruh yang dihasilkan oleh variabel independen terhadap variabel dependen adalah lemah.

Sedangkan apabila nilai mendekati 1 artinya pengaruh yang dihasilkan oleh variabel independen terhadap variabel dependen adalah kuat. Dalam penelitian kali ini variabel x1 dan x2 memiliki pengaruh yang sedang terhadap kinerja karyawan hal ini dapat dilihat pada bab 3 penelitian ini.

d. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur kebenaran model analisis regresi. Nilai koefisien determinasi adalah nol dan satu. Jika nilai R^2 mendekati nilai satu (1), maka variabel independen (X) semakin dekat hubungannya dengan variabel dependen (Y), yang dapat diartikan bahwa variabel-variabel independen (X) memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2011:83). Koefisien determinasi merupakan ukuran yang mencerminkan seberapa baik regresi. Sampel sesuai dengan data yang dibentuk dari formula persamaan regresi untuk mengukur kebenaran nilai analisa regresi. Dari koefisien determinasi ini dapat diperoleh suatu nilai untuk memperkuat besarnya pengaruh yang diberikan oleh variabel independen terhadap variasi naik turunnya variabel dependen yang biasanya dinyatakan dalam presentase. Dalam penelitian ini nilai koefisien determinan pengawasan terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 17,8%, kemudian untuk pelatihan terhadap kinerja karyawan sebesar 21,5% dan untuk pengawasan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 25% nilai koefisien determinannya. Rumus yang digunakan adalah :

$$KD = (R^2) \times 100 \%$$

Keterangan :

KD = Koefisien Determinasi

R^2 = Determinasi

e. Analisis Regresi Sederhana

Regresi linear sederhana merupakan analisis yang digunakan untuk menentukan uji pengaruh antara Pengawasan dan Pelatihan dengan Kinerja Karyawan. Dampak dari penggunaan analisis ini dapat digunakan untuk memutuskan apakah naik dan menurunnya variabel dependen dapat dilakukan melalui menaikkan dan menurunkan keadaan variabel independen (Sugiyono, 2010). Dalam penelitian ini variabel pengawasan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar 0,421 atau 42,1%, kemudian Terdapat pengaruh positif sebesar 0,336 dari variabel pelatihan kerja terhadap variabel kinerja karyawan.

Persamaan umum regresi linear sederhana adalah

$$Y = a + bX$$

Dimana :

Y = Subyek dalam variabel dependen yang diprediksikan

a = Harga Y bila X = 0,

b = Angka arah atau koefisien regresi, yang menunjukkan angka peningkatan ataupun penurunan dependen yang didasarkan pada variabel independent. Bila b (+) maka naik, dan bila (-) maka terjadi penurunan.

X = Subyek pada variabel independen yang mempunyai nilai tertentu.

f. Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi digunakan untuk mengetahui keadaan (naik turunnya) variabel dependen (Kinerja Karyawan) bila dua atau lebih variabel independen (*Pengawasan* dan *Pelatihan*) sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik-turunkan nilainya). Alat ini digunakan untuk menjelaskan bentuk hubungan antara dua variabel atau lebih. Terdapat pengaruh positif variabel pengawasan dan pelatihan terhadap variabel kinerja karyawan. Variabel pengawasan memiliki nilai sebesar 0,218 dan variabel pelatihan sebesar 0,239 hal ini dapat dilihat lebih terperinci di bab 3 penelitian. Model regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Dimana :

Y = Variabel dependen

a = Konstanta (bilangan tetap)

X₁, X₂ (variabel independen)

X₁ = *Pengawasan*

X₂ = *Pelatihan*

b₁ = Koefisien regresi X₁ terhadap Y

b₂ = Koefisien regresi X₂ terhadap Y

g. Uji Hipotesisi

1) Uji t-test (Uji Signifikansi Parsial)

Uji *t-test* merupakan pengujian secara individual, pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah variabel bebas (X) secara individual berpengaruh berarti atau tidak terhadap variabel terikat (Y) digunakan untuk menguji hipotesis 1 dan 2 dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Dimana

t = nilai t hitung atau uji t

r = koefisiensi korelasi sebagai nilai perbandingan

n = jumlah anggota sampel

Nilai t dari hasil perhitungan tersebut digunakan untuk menentukan hasil dengan langkah-langkah :

1. Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif.

$H_0 : \beta = 0$ artinya tidak ada pengaruh antara variabel independen (X_1), dan variabel (X_2) secara individu terhadap variabel dependen (Y)

$H_a : \beta \neq 0$ artinya ada pengaruh antara variabel independen (X_1) dan variabel (X_2) secara individu terhadap variabel dependen (Y)

2. Menentukan tingkat keyakinan interval dengan signifikan $\alpha = 0,1$ atau sangat signifikan 10 %.
 3. Membandingkan antara t hitung dan t Tabel
 - ✓ Ho ditolak dan Ha diterima apabila t hitung $>$ t Tabel, berarti ada pengaruh antara variabel (X_1) dan variabel (X_2) terhadap variabel dependen (Y).
 - ✓ Ho diterima dan Ha ditolak apabila t hitung $<$ t Tabel, berarti tidak ada pengaruh antara variabel (X_1) dan variabel (X_2) terhadap variabel dependen (Y).
- 2) Uji *F-Test* (Uji Signifikansi Simultan)

Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah pengaruh secara bersama-sama variabel independent (X) berpengaruh signifikan atau tidak terhadap variabel dependent (Y). Untuk melakukan Uji F, dapat menggunakan rumus:

$$F = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

Dimana :

R^2 = koefisien korelasi berganda

k = jumlah variabel independen (bebas)

n = jumlah sampel

Langkah-langkah pengujian F adalah :

- ✓ Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

Ho : $\beta_1 = 0$ artinya tidak ada pengaruh antara variabel independen secara individu terhadap variabel dependen.

$H_a : \beta_1 > 0$ artinya ada pengaruh antara variabel independen secara individu terhadap variabel dependen

- ✓ Menentukan tingkat keyakinan interval dengan signifikan $\alpha = 0,1$ atau sangat signifikan 10 %.
- ✓ Membandingkan nilai statistik F dengan titik kritis menurut Tabel

H_0 diterima apabila $F_{hitung} \leq F_{Tabel}$, artinya variabel bebas (X) secara bersama tidak mempengaruhi variabel terikat (Y).

H_0 ditolak apabila $F_{hitung} > F_{Tabel}$, artinya variabel bebas (X) secara bersama mampu mempengaruhi variabel (Y).

Dalam penelitian ini terdapat pengaruh positif antara pengawasan (X1) dan pelatihan (X2) terhadap kinerja kerja (Y). Pengaruh yang signifikan ini menunjukkan bahwa jika pengawasan dan pelatihan kerja yang diberikan memiliki nilai yang baik, maka kinerja karyawan karyawan departemen *Finishing* CV. Laksana akan semakin meningkat. Sebaliknya, jika pengawasan dan pelatihan pada CV. Laksana memiliki nilai kurang baik, maka kinerja karyawan akan menurun. Hal ini dapat dibuktikan pada bab 3 penelitian.

